

## De loopbaanregisseur? Dat ben je zelf.

Eigen stuurmanskunst bepaalt steeds meer het werkzame leven

Norman Schreiner

*Waar in het verleden de ouders het beroep van hun kinderen bepaalden en de chef daarna hun loopbaan, zijn de jongeren van nu zelf aan zet. Zij zijn in hoge mate hun eigen loopbaanregisseur waarbij zelfstandigheid, zelfredzaamheid en overleg met de levensgezel noodzakelijk zijn om een leven lang te kunnen blijven werken. Loopbaanoriëntatie komt steeds minder neer op het kiezen van een beroep, maar steeds meer op het ontwerpen van en gestalte geven aan een loopbaan.*

Een stukje geschiedenis van de loopbaan. Tot in de jaren zeventig waren de arbeidsverhoudingen in Nederland overzichtelijk. Werkgevers hadden grotendeels met één type werknemer te maken: mannen die fulltime werkten (Dijkman en Van de Mortel, 2000). Gezinnen waren uitsluitend afhankelijk van het inkomen van deze kostwinner. In die jaren droeg dit vermoedelijk sterk bij aan de opkomst van de gedachte dat de werkgevende organisatie de ultieme verantwoordelijkheid had de werknemer van de wieg tot het graf te verzorgen. Een geslaagde carrière werd veelal beschouwd als een geslaagde ‘uiterlijke loopbaan’, ofwel een cumulatie van tientallen jaren ordentelijk en vlijtig presteren voor die ene werkgever. Daarbij zette de werknemer steeds kleine stapjes omhoog in verantwoordelijkheid en beloning. Arthur en Rousseau (1997) beschrijven de traditionele betekenis van de geslaagde loopbaan als ‘een cyclus van beroepsmatige bevorderingen’, die uitsluitend voorbehouden was aan functies met een formele hiërarchische progressie zoals sous-chefs, chefs, adjunct-directeuren en directeuren. De loopbaan van de werknemer voltrok zich vaak onder de 'vaderlijke' vleugels van de werkgever.

In deze arbeidscultuur bepaalde de werkgever dus in feite het loopbaandoel en de verdere loopbaanmarsroute van het individu. Hij baseerde zich daarbij hoofdzakelijk op de bevindingen uit eigen observaties en interpretaties. De expliciete sterke en zwakke zijden (het 'kunnen') van de werknemer waren de competenties die de werkgever zag. Alleen de voor hem zichtbare capaciteiten, vaardigheden en bekwaamheden - vereist voor het behoorlijk uitoefenen van de functie – werden geïnventariseerd. Hoe meer de werknemer kon, des te beter hij was en des te eerder werd hij bevorderd. Aspecten zoals ambitie of - zoals wij nu vaak roepen - passie voor bepaalde activiteiten deden minder ter zake. Vaak was er veronachtzaming en zelfs onbegrip voor het ‘willen’-domein van de werknemer. Men had niet zozeer iets te ‘willen’; werken was vooral dienstbaarheid en in het zweet des aanschijns je brood verdienen. Ouders, leerkrachten en pedagogen bepaalden vaak de beroepskeuzen van jonge mensen, bij voorkeur op basis van wat zij konden “Jantje kan goed met zijn handen werken, hij moet maar timmerman worden. Marietje is zo secuur, zij moet maar typiste worden.”

### **Verschuivende verantwoordelijkheid**

In de loop der decennia groeide het besef dat werken ook iets is dat ook best leuk mag zijn, iets waar je tevens een behoorlijke dosis voldoening uit kunt en mag putten. Een belangrijke hoeksteen voor de motivatie. Daarmee kwam het ‘willen’-domein van het individu steeds meer in de schijnwerpers te staan. En het ‘willen’ is iets dat het individu eigen is, iets waar anderen in tegenstelling tot het ‘kunnen’ nauwelijks een oordeel over kunnen uitspreken. Want wie weet beter wat iemand echt wil, dan het individu zelf? Vandaar dat in hedendaagse loopbaanoriëntatieprocessen de individuele ambities als belangrijke, zo niet belangrijkste, factor worden beschouwd. Een logische randvoorwaarde is dan ook dat de loopbaanzoeker de loopbaanregie liever zelf in handen wil nemen. Uit veel Anglo-Amerikaanse en Nederlandse literatuur kan worden afgeleid dat de verantwoordelijkheid voor de inrichting van de loopbaan dan ook steeds meer verschuift van de organisatie naar het individu.

Er zijn vier factoren die in meerdere of mindere mate hebben bijgedragen aan deze verschuiving van de loopbaanverantwoordelijkheid naar het individu. Invloed van de ervaringen van de voorgaande generatie, periodieke afslanking als normale handelwijze, de sterke opkomst van dubbele carrières en de toenemende zelfstandigheid en zelfredzaamheid van het individu.

### **Vorige generaties**

Ten tijde van de grote economische wereldcrisis in de jaren dertig van de vorige eeuw werden de grootouders van de huidige generatie arbeidsmarktbetreders grootgebracht met spaarzaamheid en oppassendheid. In menig gezin moest elk dubbeltje worden omgedraaid, en in de daarop volgende Tweede Wereldoorlog voerden bovendien lijfsbehoud, angst en kammernis om het dagelijkse bestaan de boventoon. Deze grootouders bewerkstelligden na de oorlog de imposante wederopbouw van het land. Het gevolg van deze grote inzet, ijver en toewijding was een voorspoedige economische groei in de jaren zestig, die zij nooit hadden gekend, laat staan voor mogelijk hadden gehouden. Het was voor hen het bewijs dat inspanningen konden leiden tot welstand en welvaart. Deze gedachte brachten zij over op hun kinderen (de 'babyboomers' geboren tussen medio jaren veertig en medio jaren zestig en de ouders van de huidige generatie jongeren). De lineaire loopbaan bij eenzelfde werkgever of in eenzelfde beroep was het meest verheerlijkte loopbaanconcept. In hoeverre men daarin was geslaagd was vrij nauwkeurig te meten aan de hand van de relatieve hoogte van de sport van de ladder waarop men zich bevond. Er waren ook mensen met specialistische loopbanen, maar deze vielen nauwelijks op, tenzij zij iets bijvoorbeeld iets spectaculairs hadden uitgevonden.

### *Babyboomers*

De babyboomers groeiden op met de ervaring en volgens het model van hun ouders en vonden vaak de weg naar hun loopbaan. In de loop van de jaren zeventig begon een laagconjunctuur en in het begin van de jaren tachtig werd Nederland net als veel andere Westerse landen geconfronteerd met een hoog werkloosheidscijfer als gevolg van een recessie die begon met een energiecrisis. Tijdens de jaren tachtig en negentig manifesteerde zich bij menige organisatie - voor het eerst - het massaontslag, een fenomeen dat de babyboomers in hun loopbaan nog niet hadden meegemaakt. Zij rekenden op een redelijk onbezorgd arbeidzaam leven van opwaartse mobiliteit, want met ijver en toewijding was je kostje toch gekocht? Maar nee, menig babyboomer werd geconfronteerd met afvloeiing en werkloosheid in het loopbaanpatroon. Het is niet ondenkbaar dat afslankingsoperaties onder de babyboomers de argwaan tegen de oude vertrouwde, door Mes (1997) genoemde 'zorgcultuur van organisaties' heeft aangewakkerd. Menig werknemer liep 'blauwe plekken' op waardoor zij de personeelsafdelingen niet meer lijken te zien als zorgzame hoeder van het sociale belang maar als tegenpartij waarvoor zij op de hoede moeten zijn.

### *Ideale werkgever*

De Nederlandse arbeidsmarkt is gedurende de afgelopen twintig jaar dramatisch veranderd (Ester, Román en Vinken, 2002). De houding van de babyboomergeneratie tegenover de arbeidsmarkt veranderde. Niet langer had onvoorwaardelijke loyaliteit aan de werkgever het primaat. Men wilde juist de eigen loopbaan zo veel mogelijk zelf gaan sturen. Leinberger en Tucker (1991) beschrijven deze generatie in Amerika als *the new individualists* en bestudeerden hun loopbanen. Ook bestudeerden zij de loopbanen van de vorige generatie, *the organization men* (Whyte, 1956). De contrasten tussen beide generaties worden daardoor zichtbaar, vooral op het gebied van loopbaanpaden, waarden en levensstijlen. In Nederland zien we soortgelijke contrasten opkomen. Het is niet ondenkbaar dat de babyboomers de huidige jongeren adviseert het stuur van hun loopbaan vooral niet uit handen te geven bij voorkeur te zoeken naar een prestigieuze organisatie waar zij zo min mogelijk risico op ontslag lopen en ook zelf enige invloed hebben op de loopbaan. Deze factor verklaart mogelijk het eerste zoekgedrag tegenwoordig van menig pasafgestudeerde naar grote bekende bedrijven. Nederlandse multinationale ondernemingen domineren immers de toptienlijst van ideale werkgevers voor Nederlandse studenten. Deze pasafgestudeerden willen voor deze bedrijven werken omdat zij succesvol zijn en hen voortgaande opleidingsmogelijkheden kunnen verschaffen. Ook zijn deze bedrijven een goede referentie voor toekomstige loopbaanmogelijkheden (Universum, 1999a en Dutch Graduate Survey KPMG Ebbing, 2000).

### **Periodieke afslanking**

De periodieke afslanking als normale handelwijze heeft als tweede bijgedragen aan de verschuiving van de loopbaanverantwoordelijkheid naar het individu en tekent zich af uit de ervaringen van de eerste factor. De vele spectaculaire afslankingsoperaties die menige organisatie vanaf de jaren tachtig zo grootscheeps uitvoerde onttaarden niet zelden in een beleid van stelselmatige anorexia. Mes (1997) constateert dat in eerste instantie de hoop leefde dat een afslankingsoperatie eenmalig was. Al snel groeide het besef dat grotere inkrimpingen terug zouden keren en dat 'stroomlijningsoperaties' een vast onderdeel van het managen zou worden. Een zogeheten *quality of life survey* onder vijfduizend Britse managers uitgevoerd door het Britse Institute of Management/UMIST laat zien dat 61 procent van deze managers in het jaar 1997 een belangrijke reorganisatie (zoals afslanking en outsourcing) heeft ondergaan. Als gevolg daarvan ervoer bijna tweederde van hen minder baanzekerheid en bovendien vond bij bijna de helft een significante afname in motivatie en bedrijfsloyaliteit plaats (Cooper, 1998). Volgens Thurow (1999) lijkt het dat afslanking zelfs een handelwijze is geworden van winstgevende bedrijven in goede tijden. Hij beargumenteert dat wanneer elders in de wereld de menskracht goedkoper is, bedrijven naar andere plaatsen verhuizen en daarmee hun productiekosten verlagen. Hij zegt ook dat bedrijven nieuwe medewerkers willen inhuren met nieuwe kennis als de aanwezige kennis veroudert. Fulmer en Gibbs (1999) vinden het wijs als het individu er niet vanuit gaat dat de organisatie automatisch voor hun loopbaanidealen zorgt. De loopbaan van het individu is te belangrijk om over te laten aan de werkgever.

### *Realiteit is afvloeiing*

En dan is er de sterke verkorting van de horizon van strategische planning. Zelfs menig grootbedrijf moet tegenwoordig leven met de waan van de dag, de week, de maand, en hooguit het kwartaal. Een bedrijf dat het eerste kwartaal fraaie winsten behaalt, kan het kwartaal daarna onverwacht zwaar verlies lijden. Door de popularisering van aandelenbezit en kortcyclische aandelenspeculatie komt de aandeelhouderswaarde van het bedrijf steeds meer in het centrum van de belangstelling te staan. Vaak onverwacht ziet een organisatie zich gedwongen op korte termijn de zeilen bij te zetten wat kan leiden tot kortcyclische afvloeiingsacties. Menig jongere beseft dit, maar het lijkt hen nauwelijks te deren. Zij zijn al sinds hun prille leven volledig vertrouwd met het verschijnsel werkloze vader, moeder, oom of tante. Het hoort bij de risico's van het vak en je moet leren leven met de realiteit van dreigende afvloeiing.

### **Dubbele carrières**

De derde factor is de relatief snelle uitbreiding van de dubbele carrières. Was de arbeidsparticipatie van vrouwen in Nederland zich in 1987 onder het EU-gemiddelde (Nederland 48,8 procent tegenover EU 52,5 procent), in 1997 kwam er een duidelijke inhaalbeweging en bevindt het zich nu boven het EU-gemiddelde (Nederland 62,2 procent tegenover EU 58,3 procent) (Elsevier Almanak, 2000, p.78). Daarmee klom Nederland in de arbeidsparticipatie van vrouwen van een plaats in de achterhoede naar de middenmoot (SCP, 2000). Het kostwinnershuishouden is niet langer dominant in Nederland (Keuzenkamp, Breedveld en Merens, 2000). Onderzoek onder ruim 3000 gemiddelde Nederlandse werknemers in 2005 laat zien dat de man een contract van 36,2 uur heeft en de vrouw 27,4 uur (Deen, Wilcke & Verheggen, 2005). De 'anderhalfverdiener' lijkt dus nu de standaard.

### *Rekening houden met elkaars loopbaan*

Echter, uit een onderzoek in opdracht van het Ministerie van Sociale Zaken blijkt dat ongeveer twee miljoen Nederlanders moeite hebben met hun dagindeling; het ontbreekt hen aan voldoende tijd om werk, huishoudelijke taken, zorg voor kinderen en/of ouders en vrijetijdsbesteding adequaat te combineren (Voogdt, 1999). Volgens Dijkman en Van de Mortel (2000) combineren zij arbeid en zorgtaken, maar lopen ze daarbij op tegen regels en gebruiken, die stammen uit de tijd van kostwinners en huisvrouwen. Zweeds onderzoek (Universum, 1999a) onder bijna 3.000 laatstejaars studenten in Nederland wijst uit dat ruim 50 procent van de studenten in Nederland de 'balans tussen privé-leven en loopbaan' noemen als een primair doel voor de eerste drie jaar na afstuderen. Ook deze omstandigheid zal - vermoedelijk in steeds toenemende mate - bijdragen aan de verdere verschuiving van de regiefunctie van het loopbaanbeheer van de werkgever naar het individu.

Levensgezellen zijn daarom genoodzaakt steeds sterker rekening te houden met elkaars arbeidzame leven. Dat betekent schipperen tussen elkaars loopbaan, de privé-verantwoordelijkheden en de vrije tijd. Om dit alles te optimaliseren zullen partners kwaliteitscriteria overeen willen komen. Dat betekent dat de eerste onderhandeling over loopbaanplanning vaak verhuist van het kantoor van de manager naar de keukentafel thuis. Van Hoof (2001) spreekt zelfs van een vierhoekverhouding tussen werkgever, werknemer, de partner en diens werkgever. Meeverhuizen met de partner en expatriëring zijn daarmee niet meer zo vanzelfsprekend als vroeger in de kostwinnersamenleving. Onderzoek van Harvey (1998) laat zien dat een onderschatting van het loopbaanbelang van de meeverhuizende levenspartner het animo voor expatriëring bij individuen beperkt. Ook de onzekerheid van de partner bij het vinden en (mogen) werken in het buitenland zal meespelen daarin, net als de vrees dat na repatriëring de beroepsidentiteit gedeeltelijk verloren is gegaan en de kansen op werk zijn afgenomen. Daaraan zitten twee kanten. Een potentiële werkgever kan denken dat iemand tijdens de loopbaanonderbreking een substantiële achterstand in kennis en vaardigheden heeft opgelopen. Maar men kan evengoed beargumenteren dat de expatriant tijdens het buitenlandse verblijf een rijk scala aan nieuwe kennis opdoet. Indien men na de repatriëring bovendien een ruime arbeidsmarkt aantreft, maakt dit de situatie voor de meeverhuizende levenspartner niet gunstiger. Denkbaar is dat het animo voor buitenlandse plaatsing afneemt door de opkomst van dubbele carrièresituaties.

### **Zelfstandigheid en zelfredzaamheid**

Ten slotte is de toenemende zelfstandigheid en zelfredzaamheid van het individu van invloed. In tegenstelling tot vroeger menen opvoeders er goed aan te doen zich zo min mogelijk te bemoeien met de loopbaanaspiraties van jongeren en hen zelfstandig een loopbaan te laten kiezen. Meijers en Van de Laarschot (1998) constateren zelfs dat ouders en docenten bang zijn om richting te geven aan het leven van hun kinderen respectievelijk hun leerlingen. Zij verklaren dit deels doordat opvoeders vaak te horen krijgen dat het tempo van de veranderingsprocessen zo hoog ligt dat het overdragen van de eigen waarden en normen de aanpassingscapaciteit van de kinderen (leerlingen) vermindert. Los hiervan kan het individu à la minute beschikken over een breed scala aan actuele informatie. Feiten en meningen zijn onder handbereik en men is daarmee steeds minder afhankelijk van anderen. Om informatie te verzamelen hoeft men de deur niet meer uit. Bovendien kan dat op ieder tijdstip, ook buiten kantooruren in wat traditioneel de vrije tijd heette. Hoe vaak logt men 's avonds nog even in om zakelijke e-mails te lezen? Er ontstaat daarmee een zekere vorm van zelfvoorziening en redzaamheid, maar dat vereist tevens de vaardigheid om beroepsmatige activiteiten en privé-activiteiten optimaal op elkaar af te stemmen.

### **Conclusie**

Nu de werkgever zijn taak als loopbaanregisseur steeds minder uitoefent, draagt het individu zelf steeds dominanter deze taak op de schouders. Deze taak is niet eenmalig, maar krijgt steeds meer het karakter van een continuüm. Loopbaanoriëntatie komt immers steeds minder neer op 'het *kies* van een beroep', maar steeds meer 'het *ontwerpen* van en *gestalte geven* aan een loopbaan'. Het 'kiezen van een loopbaan' wekt de indruk alsof er statisch eenmalig een beslissing moet worden genomen over het beroep. Men sprak (en spreekt nog hier en daar) niet voor niets van 'beroepskeuze'. We beseffen maar al te goed dat het individu in de arbeidsmarkten van vandaag meer dan één keer moet kiezen. Ook dit is in zekere zin statisch te noemen. Immers, er wordt dan uitsluitend gekozen *op het moment dat* zich een significant keuzemoment voordoet.

Heeft het individu het stuur van de loopbaan zelf in handen, dan heeft dit als consequentie dat men gedurende het gehele arbeidzame leven de eigen loopbaan moet monitoren en zo nodig moet bijstellen. Het individu zelf moet hieraan gestalte geven, en aan 'gestalte geven' gaat een ontwerp vooraf. Het individuele loopbaanmanagement evolueert daardoor van een statisch proces van één of meer vastomlijnde keuzemomenten naar een dynamisch proces van het 'ontwerpen van en gestalte geven aan een loopbaan' waar het individu zich in principe een werkzaam leven lang mee bezig houdt. Voorwaar geen sinecure als men bedenkt dat een werkzaam leven niet zelden 35 à 40 jaar duurt. Dat vereist heel wat persoonlijke stuurmanskunst.

Dijkman, H. en E. van de Mortel (2000), De nieuwe werkgever, *Gids voor Personeelsmanagement* juni 2000, pp.15-21.

Ester, P., A. Román en H. Vinken (2002) “We, the workers”  
[http://www.uvt.nl/osa/nieuws/we\\_the\\_workers.pdf](http://www.uvt.nl/osa/nieuws/we_the_workers.pdf)

Mes, H.J.M. (1997), Employability als nieuw medicijn, *Bedrijfskundig Vakblad*, vol.7, no.8, pp.26-29

Meijers, F. en M. van de Laarschot (1998), *Loopbaanoriëntatie in nieuw perspectief*, Educatieve Partners Nederland, Houten.

Whyte, W.H. (1956), *The Organization Man*, Simin & Schuster, New York.

Dr. N.A.F.M. Schreiner doceert Loopbaanmanagement aan de Erasmus Universiteit Rotterdam, houdt voordachten en publiceert over uiteenlopende loopbaanonderwerpen.
--